إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

السنة الثانية
العدد الرابع
فبراير
(شباط)
١٩٩٤

www.edara.com

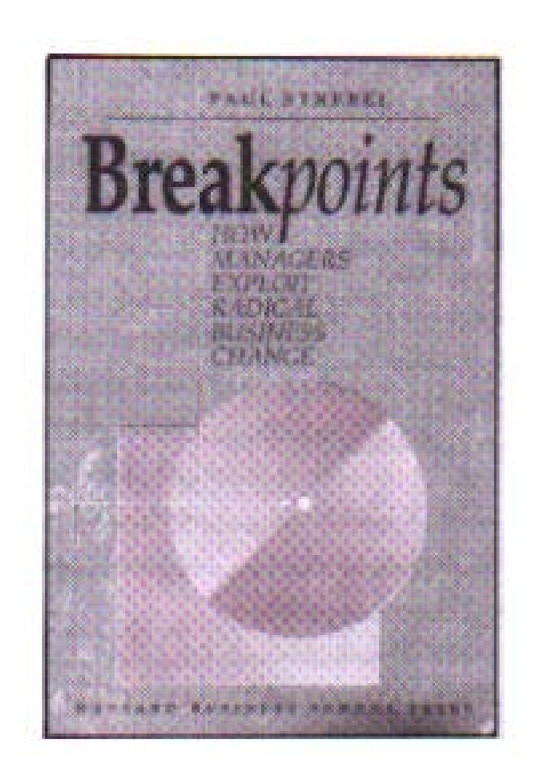
إدارة التغيير

التحـولات

كيف يستثمر المديرون التغيير الجذري في مجال الأعمال

تأليف: بول ستريبل

اقرأ في هذه الخلاصة:



التغيير المتغير :

التغيرات المفاجئة والحادة التي تحدث في مجال الأعمال، يمكن أن تغير مصادر الصناعات والشركات .هذه التغيرات تؤدي إلى بضعة تحولات تطرأ على معدلات النمو بالزيادة أو بالنقص، وتغير قواعد المنافسة وأنصبة السوق وتعيد تنظيم قطاعات الأعمال بأكملها.

ويلاحظ أن بعض الشركات تملك القدرة على التحوّل مع السوق أو تشارك في إجراء التحولات وصنعها .وهناك شركات لا تساهم في التحولات ولا تستطيع التكيف معها .ويزيد المشكلة أن الاستشاريين يضعون كل أنواع التغيير في بوتقة واحدة، ويتعاملون معها بأسلوب واحد، مفترضين أن هذا الأسلوب يصلح للتطبيق على الشركات كلها، في الأسواق كلها، في الأوقات كلها. من هنا تلجأ بعض الشركات بتوجيه من هؤلاء الاستشاريين إلى اتباع استراتيجية ذات بعد واحد، مثل خفض التكاليف أو زيادة الجودة، أو التوسع أو الاندماج، في حين أن ظروف الأعمال تحتم اتباع إستراتيجية تغيير متغيرة .ولكن .. هل تستطيع الشركات أن تواجه هذه التحولات بنجاح؟ نعم .. إذا غيرت أساليبها في المواجهة .لأن الأساليب القديمة والقرارات المبنية على تنبؤات سابقة لا تجدي في مرحلة التحولات. وهنا يتميز القادة على المديرين.

فالمديرون يقودون السفن عندما تكون المياه هادئة .. وعندما تعصف الرياح .. تحتاج السفينة إلى قائد. فعند حدوث التحولات، يتقدم القادة وتراجع المديرون. والشركات التي تريد مواجهة التحولات يكون لديها تنظيم مرن وخطة بديلة لتطوير المنتجات وبرامج للتحكم في التكاليف. وهذه الشركات تعمل على ثلاثة محاور رئيسية.

أولاً: توقع التحولات

(١) وصف التحولات :

١/١ تحولات الصناعة:

أداء صناعة معينة لا يتغير عشوائياً. إذ تحدث تحولات مفاجئة - صعوداً وهبوطاً - تستمر لبعض الوقت فقد يتطور منتج معين في قفزات سريعة لا تتمشى مع الدورة العادية لهذا المنتج. وعادة يصاحب هذه التغيرات تحولات في سلوك المنافسين. فيتبع المنافسون طريقتين : تحسين المنتج ورفع كفاءته، أو تخفيض التكاليف، كما حدث في عالم الكمبيوتر الشخصي. وتدور المنافسة في حالة تنميط المنتج نحو خفض التكاليف. وتنطلق في حالة التجديد التطوير وزيادة قيمة المنتج .

٢/١ تحولات المنظمة:

وهي التحولات التي تحدث في المبيعات والأرباح وأنصبة السوق. ويصاحب ذلك تحولات تنظيمية، مثل تغيير الاستراتيجية والهياكل والأنظمة. فتتجه الإدارة إلى الرقابة على التكاليف في حالة السلوك النمطي للمنافسة، بينما تسرع إلى التجديد في حالة السلوك الترويجي للتفوق على المنافسين.

٣/١ التحولات الجذرية والتدريجية:

عندما يكون التغيير فجائياً وشديداً، وسريعاً وأساسياً، فإن ذلك يحدث تحولاً جذرياً في الأداء وقواعد العمل والمنافسة، مما يجعل الخبرة الحالية غير مفيدة. أما التحول التدريجي فيعبر عن التغيير الذي يتتابع ويتزايد، وقد يؤدي ذلك في النهاية إلى تحول جذري. ورغم أن التغيرات الفجائية لا تلاحظ إلا بعد حدوثها، إلا أن من المهم التعرف عليها مبكراً ورصد قوى التغيير واتجاهاتها.

(٢) رصد قوى التغيير :

١/٢ الاتجاهات :

من المهم تتبع الاتجاهات الحالية. حيث أنها ترشد إلى ما سيحدث في المستقبل. فيجب على الإدارة أن تفحص البيئة من حولها باستمرار. وليس كافياً قراءة التقارير التي يضعها قسم التخطيط، يجب أن تكمل بمشاهدة واعية لبعض المؤشرات الهامة كنمو الناتج القومي ومعدلات الفائدة والتطور التكنولوجي وقنوات التوزيع .

٢/٢ المحركات والمحددات

أما المحركات التي تثير التغيير فهي الابتكار والأساليب الإدارية الحديثة والمناقشة الحرة. وعادة ما يشترك أكثر من لدفع عجلة التقدم. وأما المحددات فهي القوانين الطبيعية التي تحد من تحرك الاتجاه، كاستهلاك الموارد وتشبع السوق وقلة الاستثمار.

وقد تجتمع المحركات والمحددات سوياً فتسبب نقطة التحول. فتقادم التكنولوجيا مثلاً يوجه الانتباه إلى تطور تقني جديد.

٣/٢ دائرية الأحداث :

يقال إن كل شئ - بما فيه دنيا الأعمال - في حالة توتر مستمر، يعكس التفاعل الديناميكي بين القوى المتضادة.

فدائرية التغيير تتضمن نقاط تحول بين أنواع متضادة من الأحداث. فالمحددات التي توجد في حدث أو سلوك معين، تسبب محركات تؤيد حدثاً أو نوعاً آخر من السلوك. يحدث ذلك في الاقتصاد والصناعة وعلى مستوى المنظمة أيضاً.

ويجب أن تكون لدى المديرين حساسية للمحركات والمحددات، حتى يتعرفوا مبكراً على قوى التغيير. فعلى المستوى الاجتماعي والسياسي توجد أنواع متضادة من السلوك، مثل الفردية والجماعية، والمحافظة والتقدمية.

وعلى المستوى الاقتصادي تتراوح دورة الأعمال في التوسع إلى الانكماش، وارتفاع معدلات النمو وانخفاضها. وذلك لسببين (١) التغيرات غير المتوقعة في سلوك الحكومة وأصحاب الأعمال والمستهلكين كالسياسة النقدية وأخطاء التنبؤ وتحول أذواق المستهلكين. (٢) عدم مرونة الأسعار مما يزيد من صعوبة استبدال الموارد النادرة أو استخدام الموارد الفائضة، كما حدث عند تقلب أسعار البترول استجابة لاختلال التوازن بين العرض والطلب.

(٣) تقدير قوى المقاومة:

تكمن قوى مقاومة التغيير في الثقافة المحددة وجمود الهياكل والاتجاهات المغلقة والتغييرات المضادة.

١/٣ الثقافة المحددة:

ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والسلوك والمهارات التي تحركها، وعندما تترسخ هذه الثقافة يصعب تغييرها. لأن الناس عندما يغيرون ثقافتهم يشعرون بالضعف والهزيمة. كما أن المهارات لا تتغير بين يوم وليلة. فقد ثبتت صناعة السيارات الأمريكية على ثقافتها حتى وجدت نفسها مرغمة على التعلم من صناعة السيارات اليابانية.

٢/٣ جمود الهياكل والأنظمة:

يتجلى ذلك في جمود التنظيم وجمود الأعمال وجمود الأطراف المعنية وجمود الصناعة. فالتنظيم لا يستجيب للتغيير إلا إذا كان مرناً وإذا تلقى صدمات عنيفة. والأعمال تمر بفترات خمول _ أو بيات شتوي _ بسبب اعتمادها على قواعد راسخة في التصميم وبحوث التسويق وطرق التوزيع. وهناك قواعد صارمة قد تفرضها الصناعة على المنظمات التي تتبعها، وهي قواعد تتعلق بالجودة والتوزيع والجمارك .. مما يجعلها عقبة في سبيل التغيير. حدث ذلك لصناعة الساعات السويسرية التي كانت تعتمد على تجزئة الصناعة منذ تاريخ طويل. حيث يعمل مئات من مجمعي الساعات كل على حدة. وقد واجهت موقفاً صعباً أمام منافسة أمام منافسة الساعات الآسيوية، فما أقيلت من عثرتها إلا بعد حين وبمساعدة من البنوك السويسرية التي أرشدتها ووجهتها نحو التكامل.

٣/٣ الاتجاهات المغلقة:

العقل المغلق سريع التكوين، وهو ينتج عن فهم خاطئ للنجاح وينتج عن افتراضات واستراتيجيات قديمة. فعندما ينجح المديرون يظنون أن قراراتهم وطريقتهم مثالية. وأن جميع الطرق الأخرى خاطئة. وهذا ما حدث لفورد، عندما استمر في إنتاج نوع واحد من السيارات السوداء. لكن السوق لا تثبت على حال، كما أن أذواق الناس تتغير. والافتراضات القديمة تجعل الأفراد يفكرون بما يجري داخل المنظمة، مغفلين ما يجري خارجها. حتى عندما ترد المعلومات من الخارج وتتعارض مع المفاهيم السائدة، فإنها ترفض ويتم إنكارها. وهذا ما حدث لشركة (آي بي ام) لذا نجد اليابانيين لا يعترفون بالافتراضات المسبقة. وإنما ينظرون إلى السوق ويتعلمون .

الصواب يتحول إلى خطأ

يمر التغيير بحلقات متتابعة بحيث تؤدي كل حلقة أما بعدها. وهكذا يترتب الصواب على الصواب ... والخطأ على الخطأ ... ولكن عندما تستمر قوى التغيير في اتجاه واحد، يبدأ الصواب في التحول إلى خطأ .. وتصير قوى التغيير عقبة كأداء أمام نفسها.

وذلك ما حدث في مجال البنوك ـ مثلاً ـ فقد تميزت حقبة الستينيات باستقرار أسعار الفائدة وانخفاض معدلات التضخم فزادت الأرباح. وعندما تقلبت أسعار الفائدة وارتفع التضخم في السبعينيات انخفضت الأرباح. فحاولت البنوك المحافظة على أرباحها بزيادة حجم أعمالها من خلال الودائع والقروض. ولكن استمرار هذا الاتجاه الصحيح في الثمانينات حوله إلى خطأ .. عندما لم يعد المجال يسمح بمزيد من التوسع، فاضطرت البنوك للبحث عن بدائل جديدة .. على شكل خدمات مالية جديدة.

وهكذا .. تتحول قوى التغيير اليوم .. إلى معوقات في الغد.

(٤) تخطيط التصرف المناسب :

١/٤ نطاق التغيير :

في التغييرات الجوهرية، لابد أن ينمي الفرد قدرته على رؤية المستقبل. وأن يفكر بالترتيب المنطقي والترتيب غير المنطقي للأحداث. وهناك دائماً أربعة أنواع من التغيير .

ـ لا تغيير: وهذا تكون رياح التغيير ضعيفة لاتؤثر في الصناعة أو وجود قوى مضادة لها. لذلك فان الوضع الحالي يستمر. سواء كان هذا الاستمرار منطقياً أم غير منطقي .

ـ التغيير المستمر: وهذه حالة عكسية، حيث تكون قوى التغيير شديدة والمقاومة ضعيفة. وهنا يتكيف النظام مع سرعة التغيير. وهذا ما يحدث في الشركات الصغيرة والجديدة وفي الشركات المستقلة .

ـ تغيير متفرق: وهنا تكون كل قوى التغيير والمقاومة ضعيفة. لذلك فان الجسر بين الوضع القديم والجديد سهل العبور. ولكن إذا استمرت قوى التغيير في النمو مع ضعف المقاومة، يحدث تحول تدريجي .

ـ تغيير جذري (متقطع): كل من قوى التغيير والمقاومة هنا قوية. فيكون التغيير حاداً وجذرياً، في صورة قفزة أو هزة. فالتغيير الذي حدث في

الأسواق المالية في الثمانينات وانهيار الاقتصاد الموجه في التسعينيات، أحدث تحولات جذرية في التنظيم وبيئة المنافسة.

٢/٤ موقع التغيير :

إن الأحداث التاريخية والحكم التقديري، يحدد موقع الشركة أو الصناعة من التغيير الجديد. وقد صادفت المتاجر الفنلندية موقفاً يتميز برياح شديدة للتغيير لتقدم منتجات جديدة وتخفض التكاليف. بينما كانت مقاومة التغيير أيضاً شديدة متمثلة في نقص المهارات التسويقية وارتفاع أسعار الخشب وأجور العمال. ولولا أنه حدث تحسن في الطلب، لاضطرت هذه المتاجر إلى إجراء تعديلات جذرية.

٣/٤ التصرف الملائم لمواجهة التغيير :

١/٣/٤ بديل اللا تغيير: زيادة قوى المقاومة بحيث تحتوي قوى التغيير أو تضعفها. وذلك باتخاذ إجراءات غير سوقية، تبقي على الهياكل والاتجاهات الحالية، وتحمي المنظمة من قوى التغيير. كالاستنجاد بالحكومة مثلاً للخروج من مأزق ارتفاع التكاليف وقلة الأرباح .

٢/٣/٤ بديل التغيير المستمر: الحماية الأساسية من قوى التغيير مطلوبة لكسب الوقت للتدرج من الوضع الراهن إلى حال جديدة. فذلك التدرج يخفض مقاومة التغيير ويجعل النظام قابلاً للتطوع مع قوى التغيير، وينقله تدريجياً إلى منطقة التغير المستمر. ويتطلب ذلك وجهات نظر مفتوحة ومستجيبة لقوى التغيير من جانب الأطراف المعنية .

٣/٣/٤ بديل التغيير المتفرق: هنا يقرر أنصار الوضع الراهن أن يتغيروا من وقت لآخر. كما أن المعوقات الهيكلية للتغيير تضعف واحدة تلو الأخرى. ويحدث ذلك عندما تأتي رياح التغيير من جانب الطلب (المستهلكين).

٤/٣/٤ بديل التغيير الجذري (غير المستمر): يحتاج الأمر هنا إلى تغير مواقف المنافسين. فتقديم منتج جديد، أو حرب الأسعار، يمكن أن تحدث تحولات جذرية، فيجد المنافسون أنفسهم في موقف محبط من قلة الأرباح، فيبدأون تجاربهم وبحوثهم، وتحدث القفزة عند التوصل إلى منتج جديد .

٥/٣/٤ مواجهة الانهيار: تنهار المنظمات عند نهاية ذروة حياتها. يحدث ذلك عند اختراع تكنولوجيا جديدة أو نشوء قواعد جديدة للمنافسة .

(٥) سياسة التغيير الاستراتيجي :

يتضمن التغيير الاستراتيجي تغيير السلوك التنافسي. وذلك في صورة تقديم منتجات وخدمات جديدة ذات قيمة عالية للمستهلكين. وكلما قويت رياح التغيير وكانت نقطة التحول جذرية، كان السلوك التنافسي المطلوب حاداً، ولا تجدي السياسة التحفظية. ومن الأهمية بمكان تتبع دورة حياة المنتج حتى يتبين اتجاهاته المستقبلية عند التطوير أو اختراع تكنولوجيا جديدة. وتعتبر العلاقة بين سعر السلعة وكفاءة أدائها مؤشراً هاماً لنجاحها. وقد استطاعت صناعة المنبهات السويسرية أن تنوع منتجاتها وتزيد معدل كفاءتها بسرعة فشملت الخزائن وأجراس الحريق والسرقة.

وهناك خطوتان للتغيير الاستراتيجي للانتقال من الوضع الراهن إلى وضع جديد: الأولى تخفيض مقاومة التغيير والتحرك خلال التحول التدريجي مع تقوية عوامل التغيير مما يساعد على استمرار التطويع للتغيير. والخطوة الثانية هي زيادة قوة عوامل التغيير قبل أن تتمكن الصناعة من التأقلم الجديد. فيحدث تحول جذري للتغلب على مقاومة التغيير ثم الاستمرار في التطويع للتغيير.

وتوجد أربعة أطر للتغيير الاستراتيجي، تتحدد على ضوء التوازن بين قوى التغيير والمقاومة.

١/٥ استراتيجية اللعبة القديمة: استمرار نفس قواعد اللعبة في الأسواق التي تتميز برياح ضعيفة للتغيير ومقاومة شديدة.

٢/٥ استراتيجية اللعبة الجديدة: وضع قواعد جديدة للعبة في الأسواق التي تواجه قوى شديدة للتغيير، ويتبعها المتنافسون عندما يتمكنون من تخفيض مقاومتهم للتغيير، والتحول إلى سلوك جديد.

٣/٥ استراتيجية التحول التدريجي: وهذا يحدث انتقال متصاعد من السلوك التنافسي القديم إلى سلوك جديد.

٤/٥ استراتيجية التحول الجذري: وذلك عندما يرغم المتنافسون على التوقف عن السلوك التنافسي القديم، والتحول سريعاً إلى سلوك جديد في زمن قصير.

ثانياً : توجيه التحولات

(٦) اختيار مسار التدخل

١/٦ المقاومة: تتبع هذه الطريقة عندما تكون قوى

التغيير شديدة ولكنها تتناقص، وقوى المقاومة تسير ضد التغيير. لذلك لايحدث تغيير داخلي ولاتوجد فجوة تنافسية. وتتوقف سرعة التغيير على مدى احتواء قوى التغيير والتغلب عليها.

٢/٦ التنشيط: وذلك عندما تكون قوى التغيير شديدة ومتنامية، وقوى المقاومة منفتحة للتغيير. فيشمل التغيير أجزاء المنظمة كلها. وتواجه الفجوة التنافسية بالاستثمار طويل الأجل لتطوير المنظمة. وتسير عملية التغيير ببطء ولكنها مستمرة .

٣/٦ التجديد: ويلجأ إليه حين تكون قوى التغيير شديدة ولكنها تتناقص، وقوى المقاومة منفتحة للتغيير. فيشمل التغيير أجزاءً معينة في التنظيم، وتسير عملية التغيير على خطوات تدريجية، وتسد الفجوة التنافسية بالاستثمار المتزايد في فترة انتقالية.

٤/٦ إعادة الهيكلة: ويختار هذا المسار عندما تكون قوى التغيير شديدة ومتنامية وتكون قوى المقاومة ضد التغيير فيحدث تغيير مكثف في أجزاء قليلة، ولكنه سريع وفي قفزات. وتسد الفجوة التنافسية باستثمار مركز في وقت قصير.

(٧) التغيير الجذري:

١/٧ تنظيم الابتكار: تريد المنظمة استحداث المخترعات ونقلها من المختبرات إلى الحياة العملية. وقد تكون المخترعات أساسية جذري أو تدريجية متصاعدة. كما أن قوى مقاومة التغيير قد تكون مفتوحة أو مغلقة. فالمنظمات المفتوحة للتغيير تتميز بالسلوك الإبداعي وانخفاض المقاومة للأفكار الجديدة. بينما تتصف المنظمات المغلقة بالجمود ومقاومة الجديد. وتوجد أربعة مداخل لتنظيم الاستحداث وتطبيق الابتكار .

١/١/٧ التجربة الخارجية: وتتفق مع مسار **المقاومة**. وذلك بتجربة الأفكار الجديدة بعيداً عن المنظمة واستمرار الأخيرة في نظامها الحالي، حتى تثبت فاعلية هذه الأفكار .

٢/١/٧ الترويج : وتصلح في مسار **التنشيط**. وتستند فكرة الترويج على حماس المروج القديم ودافعيته العالية للنجاح. فتشجع المنظمات ظهور أبطال جدد من موظفيها يتوصلون إلى إبداعات جديدة.

٣/١/٧ فرق العمل: وتنسجم مع مسار **التجديد**. فتقوم الإدارة العليا بتكليف فريق عمل بمهام محددة وتمده بالموارد الإنسانية والمالية اللازمة حتى يتوصل إلى تجديد متدرج يلائم البيئة المنفتحة للتغيير.

٤/١/٧ إعادة الهيكلة: وتتفق مع مسار **إعادة الهيكلة**. فتقسم المنظمة لا مركزياً إلى وحدات أو فرق تسعى كل منها لأهدافها كما لو كانت مستقلة. ويتطلب ذلك قيام تنافس بين الوحدات لتحقيق النجاح المطلوب.

٢/٧ التنظيم لضغط التكاليف :

١/٢/٧ زيادة الإنتاج: وتتفق مع مسار **المقاومة**. فتوسع دائرة العمليات حتى تنخفض التكاليف وذلك في حدود الأنظمة الحالية. فإذا كان نصيب السوق كبيراً كان لهذه السياسة مزاياها، ولكن يمكن أن تقلدها الشركات المنافسة لذلك فمن المهم ليس فقط زيادة الإنتاج ولكن أيضاً خفض التكاليف .

٢/٢/٧ دوائر التحسين: وتسير مع **التنشيط**، وتتبعها الصناعة اليابانية. فتوجد دوائر أو فرق من العاملين لخفض التكاليف مدعمة من الإدارة العليا .

٣/٢/٧ فرق ضغط التكاليف: وتناسب مسار **التجديد**، وهي أشمل من دوائر التحسين، إذ تتضمن مهامها تطوير أنظمة وإجراءات جديدة لخفض التكاليف واختصار الدورة المستندية .

٤/٢/٧ إعادة الهيكلة لخفض التكاليف: وهنا تستبعد المنتجات والعمليات التي لاتحقق أرباحاً. ويتم التركيز على تلك التي تبدو مستقبل مشجع .

٣/٧ التنظيم لإتمام التغيير الداخلي :

١/٣/٧ توسيع العلاقات: ويتفق مع **المقاومة**. عن طريق المشاركة والتراخيص، للاستفادة من رأس مال وخبرة الشركات الأخرى. ولكن ربما وقفت الفجوة التكنولوجية أو الثقافية عائقاً

لهذه السياسة .

٢/٣/٧ الاندماج: ويمشي مع **التنشيط**، فتتفق شركتان

قبعات القش

كانت شركة جورجي ميير السويسرية من رواد صناعة قبعات القش منذ القرن السادس عشر. وفي عام ١٨٦٠ م صنعت الشركة أول آلة لجدل القبعات، وبلغ عدد موظفيها عام ١٩٥٠ م أكثر من ١٠٠٠ موظف. دفع نجاح الشركة عدداً من المنافسين لدخول السوق، ولكن المنافسة لم تزيدها إلا نجاحاً. وحين تحول المنافسون لصناعات أخرى لعدم تناسب حجم القبعات مع المساحات الضيقة في المنازل والسيارات، استمرت الشركة في أسلوبها التقليدي، غير عابئة بتغيرات الموضة، مما أدى إلى إفلاسها. وهكذا طارت قبعات القش واختفت من الأسواق.

ناجحتان على توحيد عملياتهما ـ كما فعلت شركتا نستلة وروتري ـــ على أساس من التناسب الاستراتيجي والثقافي .وهي عملية ليست سهلة إذ تتطلب إجراءات تنسيقية طويلة .

٣/٣/٧ المشاركة الخاصة: وتتفق مع **التجديد**، فيتم تبادل الخبرة الفنية وتوحيد بعض الموارد بين الشركة وعدد من المنظمات الأخرى الموالية، من الموردين والنقابات والمشروعات الحكومية .

٤/٣/٧ الاستحواذ: وينسجم مع **إعادة الهيكلة** فعندما يتعذر الاندماج بسبب اختلافات ثقافية، تقوم شركة بالهيمنة على أخرى .وقد تستحوذ شركة ناجحة على أخرى غير ناجحة، حتى تصلح من أمرها ثم تنفصل الأخيرة عنها بعد أن تحقق درجة من النجاح .

٤/٧ نطاق ومعدل التغيير: يتوقف ذلك على تفاعل قوى التغيير والمقاومة .وعلى نوع المنظمة، فالمنظمات الميكانيكية يمكن تحويلها سريعاً ومن جانب الإدارة العليا .أما المنظمات العضوية فيها مرونة أكثر ويأتي التغيير من المستويات الأدنى تلقائياً وليس مفروضاً .ويحدث التغيير في أجزاء كثيرة من التنظيم إذا كان المسار المختار للتدخل سريعاً .ففي حالة التنشيط يتم التغيير تدريجياً ويأخذ وقتاً طويلاً، بينما يستغرق وقتاً أقصر في حالة التغيير المتفرق، ويأخذ صورة قفزات سريعة عند التغيير المتقطع .

(٨) التفوق على المنافسة :

١/٨ كسب الوقت: عندما يسوء أداء المنظمات، فإن وضعها المالي يسوء، يتمثل ذلك في مؤشرات مثل الفرق بين القيمة السوقية والاسمية للأسهم، ونسبة العائد إلى تكلفة الأصول، وعدم قدرة المنظمة على التأقلم مع بيئتها ولكي تكسب الوقت تتبع المنظمات مسار الصمود أو إعادة الهيكلة. ففي الصمود أو المقاومة تدعو المنظمة الممولين للاستمرار في تمويلها لمساعدتها على الخروج من الأزمة، وربما تطلب مساعدة الحكومة أيضاً .أما إعادة الهيكلة لكسب الوقت فتشمل تخفيض الحجم، والبيع وتصفية الأنشطة غير المربحة.

٢/٨ اللحاق بالمنافسين: وهنا تراجع المنظمة مواردها وكفاءاتها مقارنة بمؤشرات النجاح لدى منافسيها حتى تحدد الفجوة التنافسية ويتأثر مخزون الموارد والكفاءات لدى المنظمة بقدرتها على جلب وتطوير الموارد المالية والبشرية والفنية والمعلومات .وكذلك الموارد المعنوية كولاء المستهلكين والصورة الذهنية للمنظمة ودافعية العاملين والعلاقات مع الموردين والممولين. ويتوقف أيضا على توفر الأنشطة المتخصصة كالبحوث والتطوير والمعرفة الفنية والشراء والتخزين والتوزيع والخدمات .

٣/٨ التفوق على المنافسين: قد لا يصعب اللحاق بالمنافسين ولكن يصعب التفوق عليهم .فقد يتعذر تقليدهم، أو قد تختفي الدافعية للتغيير .لذلك كان مهماً تحقيق ميزة تنافسية، مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج .وذلك بتحسين استغلال الوارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل .فبعد أن لحقت شركة (هارلي ديفدسون) بمستوى جودة المنافسة اليابانية، خطت خطوة أبعد من ذلك بتنمية علاقات المستهلكين، فأصبح التسويق نشاطاً رئيسياً فيها .على أن زيادة قيمة السلعة وخفض تكلفتها لابد أن يكملا أيضاً بالتوقيت الملائم أي سرعة الاستجابة لاحتياجات السوق .

ثالثاً: إنشاء التحولات

(٩) تغذية التغيير المستمر

١/٩ نظام جيد للمعلومات :

ويتضمن وجهات نظر مفتوحة لجمع المعلومات ذات العلاقة .ويتطلب ذلك التنبه للتحيزات المسبقة وعدم التمسك بالرأي والتعرف على الآراء الأخرى والتنبه للوسائل النفسية الدفاعية .والتعرف على قوى التغيير في البيئة، وتنمية الرغبة للتعلم بالتحليل المستمر للبيئة وتتبع مزايا المنافسين ودراسة الأسواق .كما يجب أن يدعم نظام المعلومات بطريقة جديدة للتفكير الإبداعي .ومنها البحث عن وجهات النظر المخالفة، وعدم الاتباع الجامد للمنطق (فكثير من الاختراعات لا تتبع التفكير المنطقي).

٢/٩ برامج التحسين المستمر :

يطلق اليابانيون لفظة (كايزن) ومعناها التحسين على تطوير عمليتي التخطيط والرقابة .وذلك بتقييم ومكافأة العاملين جميعاً من القاعدة للقمة، ليس فقط على أساس إنتاجهم، ولكن أيضاً على أساس قدرتهم على تحسين أدائهم والمساعدة في تحسين أداء الآخرين .فتفخر شركة (تويوتا) بأفكار عمالها .وتتبع شركة (كانون) برنامجاً متعدد الجوانب لتطوير الجودة والتكاليف ومواعيد التسليم والتدريب ... هذا جزء من الثقافة اليابانية ترتب عليه أن يصبح

التخطيط جزءاً من النشاط اليومي الروتيني للعامل، على المستويات كافة وبصفة فردية وجماعية. وعلى عكس الأسلوب الغربي التقليدي، يؤكد (كايزن) الإدارة الذاتية والتوجيه المتبادل بين المستويات وكشف المشكلات. وذلك في دورة مستمرة (خطط، نفذ، راقب، فكر من جديد).

٣/٩ تطوير المنتج :

دأبت شركات أمريكية مشهورة مثل (ثري ام) و(هيوليت بكارد) وغيرها، على تشجيع الاستحداث والأنشطة الإبداعية والتنظيم المرن .. وتقوم هذه الأنشطة على دعائم راسخة من الحوافز والاتصالات. ويناسب العملية الإبداعية ما يعرف بالتنظيم المصمم تلقائياً، والذي يتميز بان كل العاملين يساهمون بقدر في وضع استراتيجية الشركة وخططها المستقبلية. كما يتميز بتنظيم شبكي يسمح بتكوين وحدات متخصصة لترجمة القرارات الاستراتيجية إلى برامج تنفيذية.

٤/٩ جهود الأطراف المعنية :

تقييم المنظمة شبكة من العلاقات مع الأطراف المعنية، تأخذ إحدى صورتين : تسهيل الحصول على الموارد التي تمتلكها هذه الأطراف، وإنشاء تحالفات للقيام ببعض الأنشطة. ففي الأولى تدخل المنظمة أسواقاً جديدة أو تحصل على مشترياتها بأسعار أقل. وفي الثانية تتعاقد المنظمة مع أطراف أخرى للقيام ببعض الأنشطة الفرعية. فمثلاً تتولى شركات النشر

(ماكجروهل) و(برنتس هول) الجانب العلمي، وتستند الطباعة والتجليد لشركات أخرى. وقد يكون الهدف أيضاً توزيع المخاطرة أو الاستفادة من تجارب الشركات الأخرى مما يوسع دائرة التجديد والاختراع ويساعد في التغلب على المنافسة. وتعتبر قصة نجاح (بنيتون) التي اعتمدت على شبكة من صغار منتجي أشغال الإبرة ازداد عددهم تدريجياً حتى تم تجميعهم تحت عشرة منتجين كبار، مثالاً واضحاً على تغيير قواعد لعبة المنافسة.

(١٠) وضع البدائل الاستراتيجية

تتضمن البدائل الاستراتيجية هيكلة عملية الإبداع وذلك على ثلاث خطوات :

١/١٠ البحث عن فرص جديدة:

كما فعلت شركة سوني بتكليف فرق عمل الـ (ووك مان)، أو عمليات جديدة من التحسين والإبداع، أو شبكة خارجية من المشاركة وذلك لاستغلال تكنولوجيا جديدة كما فعلت (سوني) مع (أبل).

٢/١٠ اختيار البديل الاستراتيجي:

يختار البديل الذي يحقق أكبر قدر مع المنافع المستقبلية. ويتوقف ذلك على ارتفاع قيمة المنتج الجديد وانخفاض تكلفته ولكي يتحقق ذلك لابد من رفع القدرة المالية للمنظمة حتى تدخل مجالات جديدة ويصعب على المنافسين تقليدها أو التفوق عليها. وترتفع قدرة المنظمة إذا دخلت أسواقاً أو صناعات جديدة. وقد استطاعت شركة

(بك) بمنتجاتها البلاستيكية المنخفضة التكاليف أن تنتقل من سوق الأقلام إلى ماكينات الحلاقة إلى الولاعات. كما ترتفع قدرة المنظمة عن طريق التوسع في قنوات التوزيع، كما فعلت شركة (ليجو) لألعاب الأطفال .

(١١) تعديل المسار

ويقصد به عملية التغيير غير المستمرة، عندما تواجه المنظمة قوى شديدة معاكسة للتغيير الذي يتم داخلياً. ويختلف ذلك عن إعادة الهيكلة في أن تعديل المسار يحدث قبل أن تقع المنظمة في متاعب فتوجه طاقاتها الداخلية لتعديل المسار. وحيث أن الهدف الاستراتيجي باق كما هو فلا يحتاج الأمر إلى تغير القيم والاتجاهات. لذلك يستغرق تعديل المسار وقتاً أقصر من إعادة الهيكلة ويتم بخسائر أقل. وذلك على النحو التالي :

١/١١ وضع الهدف الاستراتيجي :

وذلك بان ترمي المنظمة إلى أبعد مما تستوعبه طاقاتها الحالية. فيدفعها هذا الطموح إلى تكثيف هذه الطاقات، فتتمكن من مواجهة المنافسة وما يستجد من عقبات خارجية. وقد فعلت ذلك شركة (جونسون آند جونسون) فأصبحت رائدة للمنتجات الصحية. كما أن من المهم التحام العاملين مع الإدارة في رسالة وفلسفة واحدة، إلى جانب الإصرار والمثابرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي. وقد صمدت شركات مثل (سوني) و (فيليبس) و (كوماتس) و (كاتربيللر)، عندما حميت المنافسة بينها، وثابرت وعاودت الكرة لكسب الجولة.

٢/١١ إعادة توزيع الموارد :

لكي تتمكن الشركات من انتهاز الفرص المتاحة يجب أن تعيد توزيع الموارد المادية والبشرية والفنية. وذلك في نقاط التحول التدريجي وفي